



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MANOEL RENATO MACEDO CAVALCANTE DE MEDEIROS

**POTENCIAL EMPREENDEDOR DOS PROFISSIONAIS DO SETOR CONTÁBIL E
FINANCEIRO DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS DE JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA
2020**

MANOEL RENATO MACEDO CAVALCANTE DE MEDEIROS

**POTENCIAL EMPREENDEDOR DOS PROFISSIONAIS DO SETOR CONTÁBIL E
FINANCEIRO DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS DE JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a Dr^a Valdineide dos Santos Araújo

**JOÃO PESSOA
2020**

**Catálogo na publicação Seção de Catalogação e
Classificação**

M488p Medeiros, Manoel Renato Macedo Cavalcante.

POTENCIAL EMPREENDEDOR DOS PROFISSIONAIS DO SETOR
CONTÁBIL E FINANCEIRO DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS DE JOÃO
PESSOA / Manoel Renato Macedo Cavalcante Medeiros. -
João Pessoa, 2020.

48f. : il.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. INDÚSTRIA. 2. CERÂMICA. 3. EMPREENDEDORISMO. 4.
INTRA-EMPREENDEDORISMO. I. Título

UFPB/BC

MANOEL RENATO MACEDO CAVALCANTE DE MEDEIROS

**POTENCIAL EMPREENDEDOR DOS PROFISSIONAIS DO SETOR CONTÁBIL E
FINANCEIRO DAS INDÚSTRIAS CERÂMICAS DE JOÃO PESSOA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof^a Dr^a Valdineide dos Santos Araújo
Instituição: UFPB

Membro: Prof^a M^a Mirza Cunha Saraiva
Instituição: UFPB

Membro: Prof. Dr. Robério Dantas de França
Instituição: UFPB

João Pessoa, 31 de março de 2020.

Dedico este Trabalho a minha mãe, Tereza Aline Macedo de Medeiros, e ao meu pai, Milton Cavalcante de Medeiros, pois tudo que sou e tenho, devo a eles.

RESUMO

No cenário atual de competitividade do mundo dos negócios, as empresas precisam apresentar cada vez mais seus diferenciais para estarem mais competitivas e se destacarem em seus mercados. Dessa forma, o empreendedorismo e o intra-empreendedorismo surgem como meio de proporcionar às pessoas a obterem sucesso em seus negócios como fator diferencial. A pesquisa teve o objetivo de compreender o perfil empreendedor/intra-empreendedor de profissionais da área contábil e financeira de indústria de cerâmica e porcelanato, localizada na cidade de João Pessoa; dos mais de 300 funcionários do grupo, foi selecionada uma amostra de 25 colaboradores, sendo composta por: 5 colaboradores do setor fiscal, 2 colaboradores do setor do custo, 1 colaborador do setor de orçamento, 1 colaborador do setor controle interno, 7 colaboradores do setor da contabilidade, 1 controller e 8 colaboradores da área de finanças. De tal modo, o presente trabalho teve como objetivo verificar o potencial empreendedor e intra-empreendedor dos gestores e colaboradores da controladoria e setor financeiro das indústrias cerâmicas de João Pessoa. Como resultado, percebeu-se que há um potencial a ser explorado nos funcionários dessa pesquisa e comparou-se esse potencial entre os gestores e colaboradores, mostrando uma diferença entre ambos.

Palavras-chave: Indústria. Cerâmica. Empreendedorismo. Intra-empreendedorismo.

ABSTRACT

In the current competitive scenario in the business world, companies need to present their differentials more and more to be more competitive and stand out in their markets. In this way, entrepreneurship and intra-entrepreneurship emerge as a means of enabling people to succeed in their business as a differential factor. The research aimed to understand the entrepreneurial / intrapreneurial profile of accounting and financial professionals from the ceramic and porcelain industries located in the city of João Pessoa; out of more than 300 employees in the group, a sample of 25 employees was selected, consisting of: 5 employees in the tax sector, 2 employees in the cost sector, 1 employee in the budget sector, 1 employee in the internal control sector, 7 employees in the accounting sector, 1 controller and 8 employees in the finance area. In such a way, the present work had as objective to verify the entrepreneurial and intra-entrepreneurial potential of the managers and collaborators of the controllership and financial sector of the ceramic industries of João Pessoa. As a result, it was realized that there is a potential to be explored in the employees of this research and this potential was compared between managers and collaborators, showing a difference between both.

Keywords: Industry. Ceramics. Entrepreneurship. Intra-entrepreneurship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sete perspectivas na natureza do empreendedorismo.....	16
Quadro 2 - Síntese da definição do Intraempreendedor	19
Quadro 3 - Diferenças entre Funcionários e Intraempreendedores.....	20
Quadro 4 - Definição dos fatores da Escala de Potencial Empreendedor.....	21
Quadro 5 - Relação de Fatores por questões.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fator Oportunidade por gestores/colaboradores.....	31
Tabela 2 - Fator Persistência por gestores/colaboradores.....	32
Tabela 3 - Fator Eficiência por gestores/colaboradores.....	33
Tabela 4 - Fator Metas por gestores/colaboradores.....	35
Tabela 5 - Fator Informações por gestores/colaboradores.....	36
Tabela 6 - Fator Planejamento por gestores/colaboradores.....	37
Tabela 7 - Fator Controle por gestores/colaboradores.....	38
Tabela 8 - Fator Persuasão por gestores/colaboradores.....	39
Tabela 9 - Fator Rede de informações por gestores/colaboradores.....	41
Tabela 10 - Fator Intenção empreendedora por gestores/colaboradores.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DA PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO	15
2.2	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E INTRAEMPREENDEDORAS.....	18
2.3	ESTUDOS ANTERIORES.....	22
3	METODOLOGIA	25
3.1	MÉTODOS DE ABORDAGEM	25
3.2	TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.3	ESTUDO DE CASO	26
3.3.1	Caracterização do local de estudo.....	26
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	26
3.5	QUESTIONÁRIO E O TRATAMENTO DOS DADOS.....	27
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1	ATRIBUIÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES.....	28
4.1.1	Gestores.....	28
4.1.2	Colaboradores	29
4.2	ANÁLISE DO POTENCIAL EMPREENDEDOR E INTRAEMPREENDEDOR.....	29
4.2.1	Análise por fatores	30
4.2.1.1	Oportunidade.....	30
4.2.1.2	Persistência.....	31
4.2.1.3	Eficiência	32
4.2.1.4	Metas.....	34
4.2.1.5	Informações.....	35
4.2.1.6	Planejamento	36
4.2.1.7	Controle.....	37
4.2.1.8	Persuasão	38
4.2.1.9	Rede de informações	40

4.2.1.10	Intenção Empreendedora	41
4.3	COMPARAÇÃO DOS FATORES DE EMPREENDEDORISMO COM OUTRAS PESQUISAS.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICE A.....	48

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo representa uma tendência bastante forte na atualidade, e apesar de existir e ser conhecido há muito anos, se estabeleceu como uma nova ideologia no meio do capitalismo recentemente, uma vez que, ao mesmo tempo em que gera renda também a distribui a população (FIRMINO *et al.*, 2014).

Em uma sociedade capitalista e por muitas vezes instável, aqueles considerados empreendedores enfrentam diversos e grandes desafios, que precisam explorar como uma oportunidade, transformando o aprendizado de empreender na capacidade de gerar resultados concretos e logicamente lucro, com disciplina e persistência. Esses indivíduos impulsionam a economia, contribuindo para novos bens de consumo e inovadores métodos de produção (DRUCKER, 2003; SCHUMPETER, 1982; TIMMONS, 1989 apud VEIT; GONÇALVES FILHO, 2008).

“Embora o uso da palavra empreendedor, com esse novo significado seja recente, o espírito empreendedor sempre esteve presente na história humana. Ele pode ser encontrado desde as antigas civilizações até hoje” (SANTOS, 2008, p. 43).

Na visão de Dolabela (2003), empreender é uma tarefa árdua e complexa, que deve ser realizada com todos os cuidados, dentro das melhores práticas de mercado, buscando constantemente a capacitação, exigindo um profundo autoconhecimento e uma avaliação realista e criteriosa das suas possibilidades como empreendedor. Já para Dornelas (2008, p. 166), o “empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Chiavenato (2012) explica que ser empreendedor é assumir riscos e responsabilidades, começando e impulsionando um negócio de forma que consiga atingir uma ideia ou projeto pessoal, sempre inovando continuamente.

Complementando, Dolabela (2006) evidencia que o empreendedor é um insatisfeito que transforma seu anticonformismo em propostas e descobertas positivas para si mesmo e para os outros. O mesmo autor complementando, o empreendedor é alguém que opta por seguir caminhos não percorridos e acredita que seus atos podem gerar consequências e busca ser o protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, do meio em que vive.

Empenhando-se a entender a mente do empreendedor, como ele pensa, faz, executa e transforma a sua história teórica em fato real, por meio de estudos aplicados, observa-se que é possível gerar atributos que permitem identificar

semelhanças e diferenças entre os empreendedores pesquisados, estabelecendo índices que, quando analisados e comparados, contribuirão para a criação de parâmetros de análise e compreensão do potencial empreendedor (TIMMONS, 1989 apud VEIT; GONÇALVES FILHO, 2008).

Conforme Veit e Gonçalves Filho (2008), ao longo dos anos tem-se aumentado a parcela de estudos que procuram compreender as forças psicológicas e sociológicas que movimentam o empreendedor de sucesso. Dessa forma, há uma quantidade relevante de pesquisas científicas que procura examinar e identificar as ações, comportamentos e atitudes dos empreendedores, que possam o distinguir dos demais seres humanos, buscando conhecer e estruturar características pessoais de sucesso que orientam os empreendedores.

Tais características empreendedoras foram percebidas por Stevenson e Jarillo (1990, p. 23 apud GARCIA; GIMENEZ; TOLEDO, 2008, p. 6), como relacionadas com o comportamento de funcionários de empresas que “perseguem oportunidades a despeito dos recursos que controlam”. Convencionou-se denominá-los intraempreendedores ou funcionários que adotam um comportamento empreendedor, porém dentro das limitações impostas por uma organização já estabelecida.

Pode-se dizer que antes o empreendedorismo era mais conhecido pela sua prática, contudo foi com o passar dos anos que estudos sobre ele foram sendo realizados com resultados relevantes para a economia. A partir daí, sua aceitação pelas universidades foi gradativamente se elevando, pelo seu potencial de formação profissional como uma alternativa de aprendizagem. (FIRMINO *et al.*, 2014).

Todos esses estudos, recentes e mais antigos, sobre a atuação do empreendedorismo no avanço econômico mostram que existe um grande interesse em explorar essa relação com o objetivo de gerar emprego, renda e melhoria no padrão de vida das populações, especialmente nos países subdesenvolvidos. Espera-se, assim, que este trabalho, possa contribuir para estudos na área de gestão de pessoas, destacando a importância de funcionários com características empreendedoras ou intraempreendedoras e seu perfil dentro das indústrias cerâmicas de João Pessoa.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Sendo inúmeros os conceitos de empreendedorismo, diversos são os estudos e pesquisas para identificar características, comportamentos, atitudes do empreendedor. A real adversidade tem sido a ausência de uma definição de consenso, levando a discordâncias na conceituação do empreendedor (SOUZA; FRACASSO; LOPEZ JÚNIOR, 2008).

Sendo a amostra do trabalho os colaboradores da área de construção civil, é importante destacar que desde o primeiro trimestre de 2014, a construção já encolheu 31%, retornando ao patamar de dez anos atrás. No atual período de expansão da economia – iniciado no primeiro trimestre de 2017 até o primeiro trimestre de 2019 –, a atividade de construção acumulou uma perda de 6,7%. O setor, que corresponde a praticamente metade dos investimentos na economia, teria de avançar 46,7% para retornar ao nível pré-crise (AMORIM, 2019). Logo, observando as adversidades e partindo da ideia de que todos nascem com um potencial empreendedor, o presente estudo reconhece a importância desse potencial dos profissionais para alavancar a gestão das organizações, tornando-as mais competitivas e eficientes. Nesse sentido, o estudo tem como intuito levantar a seguinte questão de pesquisa: **qual é o potencial empreendedor/intraempreendedor dos profissionais do setor contábil e financeiro do grupo industrial de cerâmicas de João Pessoa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o potencial empreendedor dos profissionais do setor contábil e financeira do grupo industrial de cerâmica de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as atribuições dos colaboradores e gestores da indústria de cerâmica;
- b) Conhecer as características individuais dos colaboradores e gestores;
- c) Apresentar o potencial empreendedor dos colaboradores e gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa sobre o tema tende a despertar interesse tanto na área pessoal como profissional, visto que a necessidade de inovação está em constante crescimento e que os profissionais tendem a aceitar cada vez mais novos desafios. O empreendedorismo é uma das possibilidades que é debatida e analisada, que vem estudando o potencial dos gestores, auxiliando na identificação não só de inovação na empresa em que atua, como também no mercado, influenciando assim a economia.

O grupo de indústrias de cerâmica, no qual segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento, louças sanitárias e congêneres (ANFACER), no Brasil, é um dos principais protagonistas no mercado mundial de revestimentos cerâmicos, ocupando a segunda posição em produção e consumo. Em 2017, foram produzidos 790 milhões de metros quadrados para uma capacidade instalada de 1.055 milhões de metros quadrados. Em 2016, as vendas totais atingiram 800,3 milhões de metros quadrados, dos quais 706 milhões de metros quadrados foram vendidos no mercado interno e 94,3 milhões de metros quadrados exportados.

Conforme defende Silveira (2007 apud ROCHA; MENDES, 2016, p. 3), a verdadeira importância de se ter gestores intra-empREENDEDORES dentro das empresas pode ser compreendida da seguinte forma: as características empreendedoras, fazem total diferença, pois são cheias de ideias realistas e inovadoras, elas propõem mudanças e melhorias, enfrentam obstáculos com otimismo, estimulam a realização das atividades de forma a alcançar metas.

A pesquisa desse tema é relevante, na medida em que identificar o potencial empreendedor desses profissionais, podem corroborar com o bom desempenho das indústrias, foco do estudo

Segundo Dolabela (2006), é certa a importância do ensino inovador sobre as práticas empreendedoras, ter domínio sobre a tecnologia, uma boa noção do negócio, ter ética profissional, afinal os indivíduos são guiados por princípios e valores.

“Isto requer de executivos em todas as instituições que façam da inovação e dos empreendimentos uma atividade normal funcionando, e do dia a dia, uma prática em seu próprio trabalho, e no de suas organizações” (DRUCKER, 1987, p. 349)

Como contribuição, a pesquisa busca demonstrar e chamar a atenção para o quão importante é para os profissionais de áreas contábil e financeiras estarem

cientes das possibilidades que os contornam. Além disso, os resultados podem contribuir com os órgãos de classe e as empresas para elaboração de medidas que auxiliem no desenvolvimento do perfil empreendedor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico é discutido o conceito de empreendedorismo e intraempreendedorismo, potencial empreendedor e intraempreendedor e estudos anteriores sobre a temática, de modo a auxiliar no desenvolvimento da pesquisa

2.1 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

“O empreendedor é definido como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 1999a, 1999b apud FILION, 2004, p. 65). Já o intraempreendedor, segundo Filion (2004), é definido como uma pessoa que exerce uma conduta empreendedora dentro de uma organização. O empreendedorismo pode ser conceituado como o procedimento por qual se faz algo criativo e inovador, isso com o intuito de gerar riqueza e adicionar valor para a sociedade (KAO, 1995; FILION, 1998, 1999a; BRUYAT; JULIEN, 2000; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; KAO; KAO; KAO, 2002 apud FILION, 2004, p. 65).

Para fazer uma mudança considerável, os inovadores têm que, primeiro, identificar o que querem fazer, visualizar isso e, então, identificar a forma mais fácil e eficiente de transformar a inovação em realidade. Além disso, necessita ter energia e desejo para estruturar o processo em andamento (FILION, 2004).

Até onde se detém conhecimento, o termo empreendedor é derivado da palavra francesa *entrepeneur*, que foi utilizada pela primeira vez no ano de 1725 pelo economista irlandês Richard Cantillon para designar o indivíduo que assumia riscos (CHIAVENATO, 2012).

Segundo Dornelas (2008), o papel do empreendedor e do intraempreendedor tem sido razão de diversas discussões entre pesquisadores, acadêmicos e empresários. Para um melhor entendimento desses dois termos, basta que haja um entendimento que se trata de ações de empreendedorismo dentro (intraempreendedor) e fora (empreendedor) da organização (DORNELAS, 2008)

O empreendedorismo é um meio para a busca do crescimento pessoal e profissional, para tanto Dornelas (2008), define empreendedorismo significando fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas possibilidades de negócios, tendo como foco a inovação e a criação de valor.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008 apud CUSTÓDIO, 2011, p. 16):

a essência do empreendedorismo é identificar e explorar as oportunidades empreendedoras – ou seja, oportunidades que os outros não veem ou das quais não reconhecem o potencial comercial. Como um processo, o empreendedorismo resulta na destruição criativa de produtos existentes (bens e serviços) ou dos métodos para produzi-los e os substitui por novos produtos e métodos de produção.

A abrangência do empreendedorismo, ou até mesmo a amplitude da sua natureza, pode ser vista no Quadro 1.

Quadro 1 – Sete perspectivas na natureza do empreendedorismo

Perspectiva	Descrição
Geração de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir os riscos associados com a atividade produtiva em troca de lucro.
Criação de empresa	Empreendedorismo requer criação de um novo negócio em um local onde não existia antes nenhum desse tipo.
Geração de inovação	Empreendedorismo é preocupação com combinações, sem igual, de recursos que farão os métodos ou produtos existentes ficarem obsoletos.
Geração de mudança	Empreendedorismo envolve criação de mudanças ajustando, adaptando e modificando o repertório pessoal, abordagens e habilidades, para encontrar oportunidades diferentes disponíveis no ambiente.
Geração de emprego	Empreendedorismo é preocupação com emprego, administração e desenvolvimento dos fatores de produção, inclusive da força de trabalho.
Criação de valor	Empreendedorismo é um processo de criação de valor para os clientes, utilizando oportunidades não exploradas.
Geração de crescimento	Empreendedorismo pode ser definido como uma orientação forte e positiva para o crescimento em vendas, renda, recursos e emprego.

Fonte: Morris, Lewis e Sexton (1994, p.21-29 apud SANTOS, 2008, p. 40)

Ser empreendedor/intraempreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática ideias próprias, característica de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar. O empreendedor, por definição, assume riscos, e seu sucesso está em sua capacidade de conviver e sobreviver aos mesmos. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor também tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar.

Segundo Chiavenato (2012), ser empreendedor é conseguir fazer as coisas acontecerem por ser dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar e aproveitar oportunidades. Nem sempre claras e definidas, podendo transformar ideias em realidade para benefício próprio e para o benefício da sociedade e da comunidade, ter criatividade e um alto nível de energia. Para tanto, o

autor enfatiza que o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, habilitam-no a transformar uma ideia simples em algo que produza resultados concretos e bem-sucedido no mercado.

O empreendedorismo a cada dia está se tornando essencial nas condutas diárias dentro de uma empresa. Em um período em que a duração dos empregos formais está menor e, os mais diversos setores, tanto industriais e comerciais, são caracterizados por expressiva volatilidade e repletos de incertezas, o empreendedorismo ao ser aplicado diariamente, passa a ser um importante diferencial para fortalecer a capacidade de superar desafios (CUSTÓDIO, 2011).

De acordo com Drucker (1987), ser empreendedor é uma pessoa capaz de demonstrar um comportamento inovador, para criar satisfação para seu cliente. Pode ser considerada uma pessoa que identifica as oportunidades de negócios, nichos de mercados, estabelece metas, corre riscos calculados, busca novas informações, realiza um planejamento e monitoramento sistemático, é persistente, comprometido, persuasivo, exige qualidade, possui independência e autoconfiança.

Não é exato o momento em que o termo empreendedor, no Brasil, passou a ter a compreensão que tem hoje, não significando apenas empresário, em seu livro a respeito do empreendedorismo, Degen (1989 apud Santos, 2008), relaciona esse termo à iniciativa empresarial. Já Dolabela (2003, p. 38) defende que representa alguém que “sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Esse conceito difere do demonstrado no dicionário de Ferreira (2014 apud SANTOS, 2008, p. 42) o qual afirma que é um indivíduo que tem “responsabilidades com o bom funcionamento de um negócio, que tem a iniciativa de reunir fatores de produção, em uma empresa, ao perceber oportunidade de obter lucro”. Segundo Santos (2008), apesar desse autor tratar o ponto de vista da iniciativa, ele limitou a definição a uma reunião de elementos de produção em um negócio, demonstrando que o dicionarista não aborda o termo em uma visão mais geral, isto é, como “o processo de criar algo novo e assumir os riscos e as recompensas” (HISRIC; PETERS, 2004, p. 29 apud SANTOS, 2008, p. 42).

Para Filion (2004, p. 66):

O desenvolvimento e a implementação de visões são duas das principais características das ações empreendedoras e intra-empreendedoras. É difícil imaginar uma ação inovadora que não tenha sido precedida por uma reflexão ou interiorização que leva o autor da ação a imaginar e a visualizar as coisas segundo uma determinada orientação. Para fazer algo diferente, os

inovadores têm que, primeiro, identificar o que querem fazer, visualizar isso e, então, identificar a melhor forma de transformar a inovação em realidade.

2.2 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E INTRAEMPREENDEDORAS

A identificação de características empreendedoras em indivíduos que estão conduzindo as atividades de suas empresas, tem sido um processo que através dos anos desperta o interesse de pesquisadores. Desde as contribuições de McClelland (1961 apud SANTOS, 2008), sobre o papel da necessidade de realização, indicando que a motivação para realizar exerce uma função-chave no comportamento dos empreendedores, até as mais recentes como as de Miner (1996, 1997a apud SANTOS, 2008), apresentando 4 tipologias de sucesso empreendedor, vários pesquisadores têm se debruçado sobre as ações que exercem determinados traços psicológicos sobre o desejo de empreender e posteriormente a instalação do negócio sobre o sucesso alcançado, ou não.

O economista Schumpeter (1982 apud VEIT; GONÇALVES FILHO, 2008) que no começo do século XX, tratou tentar traduzir o sentido do empreendedorismo, quando relatou a contribuição dos empreendedores na formação da riqueza como o processo de destruição criativa. O referido autor afirma que a natureza do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, usando recursos de maneira inovadora e criativa. Para o autor, sem inovação não há empreendedores; sem investimentos, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona.

Um acontecimento visto é que a multiplicidade das chamadas características empreendedoras. Muitos traços de personalidade de empreendedores têm sido explorados e que três entre eles se destacam: necessidade de realização, locus de controle e gestão de riscos (SMITH-HUNTER; KAPP; YONKERS, 2003 apud SANTOS, 2008). Segundo Santos (2008) muitas dessas características já foram citadas nas compilações de Hornaday (1982 apud SANTOS, 2008), de Timmons (1999 apud SANTOS, 2008), porém outras mais têm surgido em novos estudos. Essa pluralidade de características torna complexo comparar os diversos resultados dos estudos já realizados.

Segundo Fialho (2007 apud ROCHA; MENDES, 2016), as vertentes empreendedoras resumem-se em desejo de sucesso, liderança, autonomia ou

independência criativa, na capacidade de assumir riscos calculados, visualização do futuro, impulso e determinação.

Para Rocha e Mendes, o Intra-empendedor assumi características de visão, polivalência, necessidade de agir, prazer em executar as tarefas correspondentes as metas da empresa, dedicação, prioridades, superar erros, saber administrar os riscos, ser autoconfiante.

Na percepção de Dornelas (2005) os gerentes/administradores (gestores) geralmente vêm de um histórico familiar em que membros de sua família trabalhavam em grandes empresas. Sendo assim, se motivam promoções, recompensas da corporação e status. Sua atividade principal é delegar e supervisionar, preocupam-se em como são vistos na empresa e necessita estar em um cargo de posição diferenciada. Veem o risco com cautela, tentam evitar erros, não tomam decisões sozinho, sempre trocam ideias com seus superiores, respeitam hierarquia buscando cumprir planejamento em todos os processos da empresa.

O Intraempreendedorismo é o empreendedor dentro das organizações, suas características são: visão, polivalência, necessidade de agir, prazer em executar as atividades equivalentes ao objetivo, visão e ação, dedicação, prioridades, metas, superação de erros, administração de riscos, tendem a ter autoconfiança em sua intuição. “O intraempreendedor é o sonhador que consegue transformar uma ideia em uma realidade lucrativa” (FIALHO, 2007, p. 28 apud ROCHA; MENDES, 2016).

Quadro 2 – Síntese da definição do Intraempreendedor

(continua)

	Gerentes tradicionais	Empreendedores tradicionais	Intraempreendedores
Motivos principais	Quer promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Quer liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põe a mão na massa. Pode aborrecer os empregados, fazendo de repente o trabalho deles.	Põe a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.

(conclusão)

	Gerentes tradicionais	Empreendedores tradicionais	Intraempreendedores
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros & perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao empreendedor, mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordo como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Adaptado de Garcia; Gimenez e Toledo (2008)

Indo mais além, Kuratko e Hodgetts (2001 apud HASHIMOTO; BELÊ, 2014) expõem que intra-empreendedores são pessoas que podem transformar ideias ou protótipos em realidades lucrativas sem precisar, necessariamente, criar produtos ou serviços. Não há diferenças notórias entre empreendedores e intraempreendedores em relação ao comportamento e atitude. A medição dos resultados da ação também parece seguir os mesmos critérios: inovação, conquista de imagem e mercado, melhorias, mudança, criação de valor e crescimento contínuo.

Hashimoto (2009 apud HASHIMOTO; BELÊ, 2014) contribui com algumas explicações destas diferenças conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Diferenças entre Funcionários e Intraempreendedores

(continua)

Critério	Intraempreendedor	Funcionário
Motivação	Em alto grau compensa algumas deficiências; sentimento de realização motiva; dinheiro é consequência do trabalho.	É medido por suas deficiências; dinheiro e poder motivo.
Contexto	As iniciativas estão alinhadas com a missão e objetivos da organização; já conta com a infraestrutura existente ou pelo menos, parte dela.	Nem sempre conhece o negócio da empresa; só conta com a infraestrutura existente.
Sonho	Acreditam que podem realizar seus sonhos e que eles estão alinhados com a visão corporativa.	Seus sonhos pessoais estão desconectados das atribuições corporativas.

(conclusão)

Critério	Intraempreendedor	Funcionário
Risco	Foca oportunidades; corporação assume risco financeiro; fracasso não é fatal; extrapola funções e tarefas do cargo.	Gerencia recursos existentes; evita riscos; fracasso é fatal; mantém-se aos limites do cargo e função.
Inovação	Impulsiona a inovação, maximizando a aplicação de recursos para criar valor; transforma ideias e protótipos em realidade lucrativa.	Não estimula a inovação; gerencia atividades mais focadas a planejamento do que inovação.
Atenção e Ação	Tem iniciativa; sabe usar a intuição; conhece o negócio; é orientado para o futuro.	Não tem iniciativa; é racional e metódico; não tolera incerteza e ambiguidade; é orientado para o passado.
Liderança	É líder; atrai fornecedores, clientes e talentos para seu projeto; comunica sua visão de forma clara e realista; autogerencia-se compartilhadamente.	É chefe; só se relaciona com quem é necessário; diz às pessoas o que fazer; é conduzido por seus superiores.
Fracasso	Teme, mas não o paralisa; erros e fracasso fazem parte do aprendizado; acumula conhecimentos e experiências diversificadas; oculta projetos fracassados pela exposição pública.	Teme e fica paralisado; erros e fracassos podem marcar sua carreira; só se interessa pelo que tem relevância; receia que as falhas sejam descobertas.
Relacionamentos	Faz transações dentro da organização; agrada a si mesmo, clientes e patrocinadores; insere-se em redes intraempreendedoras; é um negociador interno.	Faz transações para cumprir metas impostas; agrada à chefia; não amplia redes; não é negociador.

Fonte: Hashimoto (2009 apud HASHIMOTO; BELÉ, 2014)

Os aspectos psicológicos, procedimentos, sociais e individuais que levam um indivíduo ao empreendedorismo podem ser considerados como elementos correlatos de um potencial empreendedor (SOUZA G. *et al.*, 2017).

Santos (2008 apud SOUZA G. *et al.*, 2017) desenvolveu a Escala de Potencial Empreendedor, levando em consideração que os seus fatores se configuravam como comportamentos reconhecíveis latentes, definindo-os da seguinte maneira (Quadro 4).

Quadro 4 – Definição dos fatores da Escala de Potencial Empreendedor

(continua)

Fator	Definição
Oportunidade	Mostrar que dispõe de senso de oportunidade, ou seja, está atento ao que acontece à sua volta e, a partir daí, ao identificar as necessidades das pessoas ou do mercado, ser capaz de aproveitar situações incomuns para iniciar novas atividades ou negócios.
Persistência	Capacidade de manter-se firme na busca do sucesso, demonstrando persistência para alcançar seus objetivos e metas, superando obstáculos pelo caminho. Capacidade de distinguir teimosia de persistência, admitir erros e saber redefinir metas e estratégias.

(conclusão)

Fator	Definição
Eficiência	Capacidade de fazer as coisas de maneira correta e, caso seja necessário, promover rapidamente mudanças para se adaptar às alterações ocorridas no ambiente. Capacidade de encontrar e conseguir operacionalizar formas de fazer as coisas melhor, mais rápidas e mais baratas. Capacidade de desenvolver ou utilizar procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo.
Metas	Capacidade de mostrar determinação, senso de direção e de estabelecer objetivos e metas, definindo de forma clara onde pretende chegar. Capacidade de definir rumos e objetivos mensuráveis.
Informações	Disponibilidade para aprender e demonstrar sede de conhecimentos. Interesse em encontrar novas informações em sua área de atuação ou mesmo fora dela. Estar atento a todos os fatores internos e externos, relacionados à sua organização/empresa. Interesse em saber como fabricar produtos ou fornecer serviços. Disponibilidade para buscar ajuda de especialistas em assuntos técnicos ou comerciais.
Planejamento	Disponibilidade para planejar suas atividades definindo objetivos. Capacidade de planejar detalhando tarefas. Ser capaz de atuar com o planejamento, a execução e o controle.
Controle	Capacidade de acompanhar a execução dos planos elaborados, manter registros e utilizá-los no processo decisório, checar o alcance dos resultados obtidos.
Persuasão	Habilidade para influenciar pessoas quanto à execução de tarefas ou de ações que viabilizem o alcance de seu objetivo. Capacidade de convencer e motivar pessoas, liderar equipes e estimulá-las usando as palavras e ações adequadas para influenciar e persuadir.
Rede de Relações	Capacidade do indivíduo em estabelecer uma boa rede de relacionamentos com conhecidos, amigos e pessoas que possam lhe ser úteis, interessado em viabilizar o alcance de seus objetivos.
Intenção de Empreender	Prenuncia a intenção de possuir, quer seja adquirindo de outrem ou partindo do zero, um negócio próprio.

Fonte: Santos (2008, p. 197-198)

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Lizuka e Moraes (2014) fizeram uma pesquisa cujo objetivo foi analisar o perfil empreendedor do estudante de Administração de uma instituição de ensino privada e a visão discente sobre o ambiente universitário. Buscou-se entender como os alunos, com diferentes perfis e em suas diferentes fases no curso de Administração, avaliam o ambiente universitário no qual se inserem, procurando compreender possíveis implicações para a instituição de ensino. O resultado foi a construção de uma ferramenta de mensuração do perfil e potencial empreendedor do aluno, bem como de avaliação do ambiente universitário em termos de empreendedorismo e suas implicações para o ensino e aprendizagem nas instituições de ensino superior.

No entanto, constataram que os alunos são heterogêneos em relação ao empreendedorismo, ou seja, existe um grupo cujo potencial empreendedor é mais elevado, um segundo grupo com um médio potencial e o terceiro com menor potencial empreendedor, tendo em vista os três indicadores utilizados. O potencial empreendedor nos três grupos analisados (início, meio e fim do curso) se apresentou

num patamar de homogeneidade, correspondendo ao esperado, pois a instituição de ensino tem atraído, provavelmente, um perfil semelhante de alunos. Por outro lado, o potencial empreendedor verificado ficou acima do esperado em relação às expectativas iniciais dos pesquisadores e isso indica que a instituição tem um conjunto de estudantes com alto potencial para empreender e poder ampliar e fortalecer suas ações de ensino, pesquisa e extensão.

Dentro da área de intra-empendedorismo Garcia, Gimenez e Toledo (2008) fizeram um estudo que buscou criar um instrumento de identificação do comportamento intra-empendedor. Com base em uma revisão dos principais autores que discutem o intra-empendedorismo, foi elaborado um instrumento de auto-resposta composto de 20 itens que buscam identificar o nível de influência de cada fator na criação dos projetos empreendedores nas organizações. Foi realizado um pré-teste para avaliar a clareza das questões junto a pesquisadores da área e empresários. Após ajustes na redação, foram coletadas 180 respostas junto a ocupantes de cargos de direção e chefia de quatro organizações industriais e prestadoras de serviços. A análise dos resultados obtidos revelou boas qualidades de validade e confiabilidade do instrumento, com a identificação de seis fatores denominados: 1. Criatividade e inovação; 2. Visão e integração; 3. Determinação e Realização; 4. Resultados e busca de oportunidades; 5. Competitividade; e 6. Liderança e iniciativa.

Um trabalho parecido com esse foi elaborado por Rocha e Mendes (2016) onde buscou identificar e medir o percentual das características empreendedoras nos gestores/coordenadores de uma instituição de ensino superior, a fim de analisar a importância de se ter empreendedores dentro da Instituição chamados de intra-empendedores. Teve-se por base o tipo de pesquisa descritivo, em que foi realizada uma pesquisa de campo, sendo a coleta de dados através da aplicação de teste de autoconhecimento, criado e validado por Dornelas (2005), este teste foi aplicado aos gestores/coordenadores da Instituição de Ensino Superior pesquisada. Com o resultado, foi possível traçar um gráfico que demonstra o percentual empreendedor da instituição, bem como o número de coordenadores que podem desenvolver ou já possuem o perfil de administrador. Espera-se contribuir com informações para os administradores em geral e para estudos sobre a atuação do intra-empendedor como vantagem competitiva para as Instituições de Ensino Superior.

A obra que mais influenciou para a realização do presente trabalho, foi de Santos (2008) onde se buscou atingir a construção de uma escala com características que possam ser amplamente utilizadas em escolas, centros de treinamento e incubadoras de empresas. Para o alcance deste objetivo foram definidos cenários, fatores, construtos e itens que permitiram a elaboração de um questionário que, após a sua submissão a teste de campo, pôde gerar essa escala. Durante os testes de campo foram entrevistados estudantes, professores universitários e empresários (classificados em duas categorias: empreendedores e não-empreendedores).

Ao final de todo o processo teve-se como produto uma escala para identificar potencial empreendedor. Adicionalmente foram geradas normas para a sua aplicação e comparação com empreendedores de sucesso. A relevância e contribuição do estudo, além da construção de uma escala para detectar potencial empreendedor, estão na metodologia utilizada, ao aplicar vinhetas ou cenários na construção do questionário, na metrificação proposta e no processo de identificação da confiabilidade e validade do que se pretendeu medir. Esta metodologia, poderá ser replicada por outros pesquisadores e auxiliar na produção de escalas, a serem aplicadas em empreendedorismo ou outras áreas.

Já Dornelas (2005) realizou uma pesquisa através de entrevista com um empreendedor, onde buscou saber: lado positivo, negativo, forças e fraquezas na visão do próprio empreendedor. Obteve os seguintes resultados: o lado positivo é poder ser o próprio chefe e poder criar as próprias regras empresariais; o ponto negativo é não ter limite, eles trabalham até 24 horas se deixar, não conseguem desligar tão fácil da preocupação com o negócio; sua força foi apontada por criatividade, otimismo e perseverança; suas fraquezas estão nos excessos, querem dar conta de mil tarefas ao mesmo tempo, acabam se desgastando, outra é a dificuldade para dizer não, pois são oportunistas e querem tirar vantagem em todas as oportunidades.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo encontram-se tópicos referentes aos métodos e técnicas de pesquisa que serão analisados ao decorrer da pesquisa, os quais serão: métodos de abordagem e técnicas de pesquisa.

3.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM

O método que é apresentado buscou a verificação de resultados provindos de um estudo de caso que consiste em uma pesquisa com profissionais da área contábil e financeira de um grupo industrial de cerâmica e porcelanato localizado na cidade de João Pessoa. A pesquisa teve como objetivo buscar um potencial empreendedor desses profissionais.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Quanto à natureza é básica e aplicada, do ponto de vista da abordagem do problema é definida como quantitativa e qualitativa e conforme os objetivos ela se enquadra em exploratória, descritiva e explicativa, segundo procedimentos técnicos (GIL, 1999; SANTOS, 2002).

O método utilizado na pesquisa foi bibliográfico, havendo pesquisas e consultas de livros, sites, artigos dentre outros.

O procedimento técnico da pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso, ou seja, é um instrumento que identifica o problema e realiza uma análise das evidências permitindo um amplo e detalhado conhecimento referente ao estudo.

Além disso, foram utilizadas técnicas de pesquisas exploratórias para aprofundar o conhecimento do autor do estudo assim como os profissionais, proporcionando maior desenvolvimento do empreendimento. Assim, proporcionando ao gestor que foi entrevistado maior liberdade em suas respostas e linhas de raciocínio, podendo contribuir de forma mais ampla para a construção desse trabalho e do desenvolvimento acadêmico do autor.

3.3 ESTUDO DE CASO

A utilização do estudo de caso é apropriada à fase exploratória de uma investigação, onde os levantamentos e as pesquisas históricas são apropriados à pesquisa descritiva, por meio de questionários, formulários ou entrevistas (YIN, 2005).

O estudo foi realizado em um grupo industrial de cerâmica, porcelanato e cimento situado na cidade de João Pessoa, na Paraíba. O mesmo contém cerca de aproximadamente 300 funcionários apenas nas unidades localizadas em João Pessoa, porém foram utilizados para a aplicação do questionário, apenas os que integram os setores da controladoria (contabilidade, fiscal, custos, orçamento, controle interno e patrimônio) e os da área financeira (contas a pagar e a receber, tesouraria e logística).

3.3.1 Caracterização do local de estudo

Com mais de 35 anos de tradição em revestimentos cerâmicos, o grupo das indústrias é hoje um dos principais produtores do Brasil e um dos líderes na produção de porcelanato. Possui capacidade fabril instalada de mais de quatro milhões de m²/mês. Destes, dois milhões são de porcelanato. Os setores estudados comportam a controladoria e o setor financeiro de todas empresas.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população e amostra foram compostas do universo correspondente aos funcionários de um grupo industrial de cerâmica localizado na grande João Pessoa. Dos diversos setores e colaboradores do grupo, foi selecionado uma amostra de 25 colaboradores, sendo composto por: 5 colaboradores do setor do fiscal, 2 colaboradores do setor de custo, 1 colaborador do orçamento, 1 colaborador do controle interno, 7 colaboradores do setor da contabilidade, 1 controller e 8 colaboradores da área de finanças.

3.5 QUESTIONÁRIO E O TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa ocorreu por meio de questionário adaptado da obra de Santos (2008) e de Garcia, Gimenez e Toledo (2008), onde foram feitas perguntas que atendam os questionamentos sobre interesse, percepção e desejo de empreender e capacidades intraempreendedoras.

O questionário aplicado possui 50 questões que buscam compreender o perfil de quem o responder, de modo a identificar um comportamento empreendedor/intraempreendedor, usando-se a escala Likert de 5 pontos (onde os significados são: 1 - discordância total, 2 – discordância parcial, 3 – neutro, 4 – concordância parcial, 5 – concordância total).

A análise dos dados foram realizados separando-se questões de acordo com a definição dos fatores da Escala de Potencial Empreendedor: (Oportunidade, Persistência, Eficiência, Metas, Informações, Planejamento, Controle, Persuasão, Rede de Relações e Intenção de Empreender) de Santos (2008), conforme destacado no quadro 5. O tratamento dos dados foi realizado a partir do Microsoft EXCEL, por meio da fórmula de média, onde foi visto a porcentagem de respostas em determinada classe.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo do referente capítulo é expor os dados coletados na pesquisa realizada com os gestores e colaboradores do setor contábil e financeiro das indústrias cerâmicas de João Pessoa, que estão em evidência neste estudo. O questionário foi estruturado em dois segmentos de questões: a primeira parte trata-se do potencial empreendedor de acordo com questionário adaptado da tese de Santos (2008) e a segunda parte trata-se das questões relacionadas ao potencial intraempreendedor de acordo com o questionário adaptado de Garcia, Gimenez e Toledo (2008). Ambos questionários refletem as características empreendedoras e intraempreendedoras de forma geral, mas foi feita essa divisão para melhor estudo dos resultados.

De início serão descritas as atribuições dos funcionários e gestores da indústria de cerâmica que foi possível receber desde consulta com o Gente e Gestão do grupo. Logo após, foi realizada a análise dos dados relacionadas ao potencial empreendedor e intraempreendedor, a partir das categorias estabelecidas. Ao longo da análise, foram apresentados os resultados desta investigação.

4.1 ATRIBUIÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS E GESTORES

Nas empresas em questão, os setores pesquisados mostram que são compostos por gestores, que podem ser: coordenadores, gerentes e supervisores. Já os colaboradores podem ser divididos entre: assistentes e analistas. A diferença de cargos dentro das classes não distingue nitidamente as obrigações, servindo mais para questões de hierarquia.

4.1.1 Gestores

Os gestores têm funções de extrema importância, dentro de suas atribuições, podem ser relatados as seguintes: supervisionar as atividades de conciliação contábil e financeira, coordenar os elementos necessários ao controle e apresentação da situação patrimonial, econômica e financeira da instituição, efetuar revisão de conciliações contábeis, acompanhar o atendimento das obrigações assessoriais, preparação das demonstrações financeiras e notas explicativas, elaborar contrato

social, notificando encerramento junto aos órgãos competentes, administrar os tributos da empresa, elaborar e coordenar demonstrações contábeis, prestando consultoria e informações gerenciais, realizar auditoria interna e externa atendendo solicitações de órgãos fiscalizadores e perícia.

4.1.2 Colaboradores

Os colaboradores correspondem à maior parte dos funcionários das empresas e logicamente da pesquisa. Em seu dia a dia são responsáveis pela parte operacional e de rotinas essenciais para o funcionamento dos setores. Entre suas atribuições, podem ser relatadas as seguintes: fazer a classificação das despesas da empresa, analisar e reconciliar todas as contas, efetuar o registro de documentos, escriturar os livros fiscais, preparar relatórios e planilhas referentes a contabilidade, auxiliar na elaboração de balancetes e demonstrativos, fazer o acompanhamento das leis trabalhistas, exercer balancetes, calcular tributos, contatar o cliente em caso de dúvida ou informação incorreta, analisar as contas patrimoniais, lançar fechamentos fiscais.

4.2 ANÁLISE DO POTENCIAL EMPREENDEDOR E INTRAEMPREENDEDOR

Um potencial-benefício em se haver um instrumento bem projetado para se mensurar a orientação empreendedora no Brasil é que essa medição pode contribuir para diversas políticas governamentais mais eficientes e eficazes em direção ao empreendedorismo (INÁCIO JÚNIOR; GIMENEZ, 2004).

O questionário assim que aplicado e tabulado, apresentou os resultados, tornando assim possível uma visão dos colaboradores e gestores do grupo industrial, obtendo assim a definição do perfil e características individuais, podendo-se destacar os pontos onde ambos mais se destacaram e quais as informações relevantes de seus potenciais empreendedores.

Para se analisar o questionário, foi necessário separar por questões relacionadas aos fatores da escala de potencial empreendedor, que se associaram os itens (questões) aos seguintes fatores conforme questionário (APÊNDICE A).

Quadro 5 – Relação de Fatores por Questões

Fatores	Questões
1. Oportunidade	1, 2 e 5a
2. Persistência	3, 5, 6, 10, 11 e 12a
3. Eficiência	7, 13, 14, 15, 38, 6a e 7a
4. Metas	8, 16, 17, 18 e 10a
5. Informações	21, 22, 23, 26, 28 e 11a
6. Planejamento	19, 24, 25 e 3a
7. Controle	12, 27 e 8a
8. Persuasão	4, 29, 30, 31, 32, 33 e 2a
9. Rede de relações	20, 34, 35, 36, 37 e 1a
10. Intenção de empreender	9, 4a e 9a.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1 Análise por fatores

4.2.1.1 Oportunidade

Ao se analisar os fatores, constatou-se que no quesito de oportunidade a média geral de respostas foi de que 44% dos entrevistados têm tendência a uma maior facilidade a ser capaz de aproveitar situações incomuns para iniciar novos negócios ou atividades. Destaca-se ainda a pequena quantidade de entrevista que não tem a facilidade de achar essas mesmas oportunidades, pois 4% disseram que "discordam totalmente das afirmações de oportunidade. Dando ênfase na questão de intraempreendedorismo, onde notou-se que 60% dos entrevistados concordam totalmente com a possibilidade de procurar sempre novas ideias e ações inovadoras.

a) Gestores

Os gestores em sua maioria concordam totalmente com as questões de oportunidade, sendo 50% das respostas. No quesito de discordância total ou parcial o valor de ambos juntos chega a 10%. E novamente na questão de intraempreendedorismo, o nível de concordância totalmente foi de 80%, o que mostra que os gestores estão em sua grande maioria procurando sempre oportunidades de novas ideias e ações inovadoras. Os resultados denotam semelhanças com os estudos de Lisuka e Moraes (2014) onde mostram que os estudantes têm alto potencial para empreender e poder ampliar e fortalecer suas ações de ensino, pesquisa e extensão.

b) Colaboradores

Já, os colaboradores, por outro lado, têm uma média parecida entre suas respostas, com a exceção da discordância total, mesmo assim a concordância total representou a maior parte das respostas e sem grande destaque para alguma questão específica.

Tabela 1 – Fator Oportunidade por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Sinto-me capaz de identificar oportunidades de negócios e sair lucrando com isso	20	0	50	0	30	7	13	13	40	27
2. Vivo em estado de alerta para alguma oportunidade que me possa surgir	0	0	10	50	40	0	13	20	27	40
5a. Procuraria sempre novas ideias e ações inovadoras	0	10	0	10	80	0	20	27	7	47

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.2 Persistência

Sendo um dos fatores que apresentou uma pequena variação entre as primeiras quatro classes, estando a última a mais selecionada entre as respostas. Pode-se observar que ao menos 41% dos entrevistados tem características de persistência, onde tendem a se manter firme na busca do sucesso e com uma capacidade de diferenciar teimosia de persistência. Corroborando, dessa forma, com a pesquisa de Rocha e Mendes (2016) na qual uma das características mais encontradas nos coordenadores/gestores foi a persistência e determinação. Além disso, apenas 6% dos respondentes não acreditam que consigam reproduzir essas características.

a) Gestores

Os gestores em sua grande parte concordam ou concordam totalmente com as questões, sendo 64% para essas ambas respostas. Algumas questões tem um disparidade de respostas elevada, ao serem questionados se "quando eu levo um tombo, levanto e continuo" os gestores em sua grande parte, 80% dos entrevistados, concordaram totalmente com o quesito, e o mesmo acontece quando questionados se "creio sinceramente que as oportunidades estão aí para serem identificadas" onde

70% concorda totalmente. Porém, ao serem perguntados se "não me deixo abater pelo fracasso" apenas 30% concordou totalmente.

b) Colaboradores

Os colaboradores por outro lado, apenas 34% disseram em média que concordam totalmente com as questões de persistência, mesmo assim na soma de concordo e concordo totalmente, os mesmos somam 64% o que é maior que a mesma média se comparada aos gestores. Ao serem questionados se "desenvolveram um projeto mesmo sem apoio dos meus superiores" 27% discordou completamente e 40% manteve neutralidade sobre o quesito. Quando questionados se "obstáculos existem para serem superados" 67% concordou completamente.

Tabela 2 – Fator Persistência por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Creio sinceramente que as oportunidades estão aí para serem identificadas	0	10	0	20	70	0	0	13	40	47
5. Quando eu levo um tombo levanto e continuo	0	10	10	0	80	0	7	13	33	47
6. Entendo que os obstáculos existem para serem superados	20	0	0	0	80	20	7	0	7	67
10. Não me deixo abater pelo fracasso	0	20	20	30	30	0	20	27	33	20
11. Não confundo persistência com teimosia e só persisto se vejo chances de sucesso	0	30	0	60	10	0	27	7	53	13
12a. Eu desenvolveria o projeto mesmo sem apoio dos meus superiores	10	20	40	10	20	27	7	40	13	13

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.3 Eficiência

No fator de eficiência, em média 42% das respostas concordam totalmente com as questões levantadas e apenas 8% discordam totalmente. Fica nítido que tanto para gestores ou colaboradores a eficiência é uma das características mais importantes que um profissional deve ter.

a) Gestores

Os gestores tendem a concordar mais com as questões de eficiência do que os colaboradores, suas respostas em média 46% concordam totalmente e 26% concordam parcialmente sobre o assunto. Sua taxa de discordância também tende a ser menor quando comparada ao dos colaboradores, em torno de 9% de discordância total e 7% de discordância parcial. Quando questionados se "quando cometo um erro de planejamento, redefinir as coisas e vou em frente" suas respostas são 100% no grupo de concordância, sendo 60% em concordância total. Porém ao serem questionados se "não buscaria ter conhecimento da organização somente atenderia as necessidades da empresa de acordo com a função que executo" 50% das respostas foram de discordância total.

b) Colaboradores

Os colaboradores seguem praticamente a mesma lógica dos gestores, a diferença é que tendem a ser mais neutros nos quesitos. Ponto a se destacar é que quando são questionados se "não preciso que ninguém me cobre para que eu faça as coisas de forma correta" apresentam 60% de concordância total.

Tabela 3 – Fator Eficiência por gestores/colaboradores

(continua)

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Quando cometo um erro de planejamento, redefino as coisas e vou em frente	0	0	0	40	60	0	0	13	53	33
13. Quando é preciso mudar tudo, para ter melhor resultado, mudo	0	0	30	10	60	7	7	13	13	60
14. Se eu fizer mais rápido, de forma melhor e com menor custo, saio ganhando	0	10	10	20	60	0	20	7	33	40
15. Não preciso que ninguém me cobre para que eu faça as coisas de forma correta	0	40	0	30	30	0	13	7	20	60
38. Quem não consegue planejar suas atividades tende a fracassar	10	0	0	20	70	7	7	13	33	40

(conclusão)

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6a. Não buscaria ter o conhecimento da organização somente atenderia as necessidades da empresa de acordo com a função que executo	50	0	20	30	0	40	7	33	20	0
7a. Apresentaria soluções para demais departamentos organização	0	0	22	33	44	0	7	20	33	33

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.4 Metas

Ao entrar no fator de metas, vemos o primeiro a não apresentar a classe concordo totalmente com a maior média de respostas, com 33% concordo parcialmente foi a que mais apareceu entre as respostas, havendo pouco diferença entre as classes concordo totalmente, concordo parcialmente e neutro. As classes de discordância somadas apresentaram apenas 15%.

a) Gestores

Os gestores apresentaram média parecida com a frequência relativa total. Em sua maior parte, concordaram parcialmente e em segunda opção optaram pela neutralidade, discordância total não foi escolhida. Destaque para quando perguntados se "minha prioridade seria atingir lucros" onde a concordância parcial foi de 60% e para neutralidade de 50% quando questionados se "sei determinar claramente quais são meus objetivos e metas".

b) Colaboradores

Apresentam frequência relativa parecida com a dos gestores, com exceção da classe de concordância total onde foi selecionada em 35% das oportunidades. Destaque fica quando os colaboradores são questionados se "sei definir meus rumos de curto, médio e longo prazo" pois 53% concorda parcialmente com a afirmação, diversos quesitos não tiveram discordância entre as classes selecionadas.

Tabela 4 – Fator Metas por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Busco, de forma permanente, atingir meus objetivos	0	20	20	40	20	0	7	33	13	47
16. Sei onde pretendo chegar e o quanto pretendo alcançar	0	20	30	20	30	0	7	13	33	47
17. Sei que posso definir meus rumos de curto, médio e longo prazo	0	20	50	10	20	0	7	27	20	47
18. Sei determinar claramente quais são meus objetivos e metas	0	20	50	10	20	0	7	27	20	47
10a. Minha prioridade seria atingir lucros	0	0	30	60	10	7	20	33	40	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.5 Informações

Sobre a disponibilidade de aprender e demonstrar sede de conhecimento, os entrevistados obtiveram uma frequência relativa total de 42% para concordância parcial e apenas 6% para discordância total. Mais uma vez mostrando que grande parte está mais apta a selecionar classes de concordância.

a) Gestores

Os gestores revelaram que selecionaram a classe de concordância parcial em 40% das oportunidades e em 23% a selecionada foi a concordância total. Quando questionados se "quando estou em determinado ramo, tenho que aprender tudo sobre ele" a opção mais selecionada foi de concordo totalmente com 60%, outro ponto a se comentar é que quando levantado se "vejo o planejamento como um guia para controlar as minhas ações" teve neutralidade de 60%.

b) Colaboradores

Já os colaboradores ficaram com maior média na classe de concordância parcial também com margem de 44% e margem agregada de 12% nos quesitos de discordância. Tantas as questões de "frequentemente precisaria pedir a opinião dos outros antes de tomar decisões" e "vejo o planejamento como um guia para controlar as minhas ações" têm uma concordância parcial de 67%. Por outro lado, 27%

selecionaram a neutralidade quando questionados se "busco constantemente novos conhecimentos".

Tabela 5 – Fator Informações por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Procuro estar informado sobre as coisas pertinentes ao que faço	0	20	20	30	30	0	13	7	40	40
22. Quando estou em determinado ramo, tenho que aprender tudo sobre ele	0	10	0	30	60	0	0	20	20	60
23. Busco constantemente novos conhecimentos	20	0	20	50	10	7	7	27	33	27
26. Consulto meus registros antes de tomar decisões	0	30	20	50	0	0	20	20	40	20
28. Vejo o planejamento como um guia para controlar as minhas ações	10	0	60	30	0	7	0	13	67	13
11a. Frequentemente precisaria pedir a opinião dos outros antes de tomar decisões	10	0	0	50	40	13	7	7	67	7

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.6 Planejamento

Sobre a disponibilidade de planejar suas atividades definindo objetivos e sendo capaz de atuar tanto com o controle, a execução e o planejamento os entrevistados selecionaram em 33% das vezes tanto que concordam parcialmente quanto que concordam totalmente com uma taxa de neutralidade em 21% e discordância total com apenas 3%.

a) Gestores

Dentre os gestores a maior parcela de seleção de classe foi a de concordância parcial com 30% e tanto neutralidade quanto concordância total obtiveram 28%. Destaque para quando questionados se "visualizaria todas as etapas do projeto" onde 60% concordaram totalmente, na questão que relata se "não consigo fazer nada sem um planejamento das minhas atividades" 70% optou por concordância parcial, porém ao se depararem com o questionamento de "gosto de estabelecer objetivos e metas para me sentir desafiado" foi selecionado em 50% das oportunidades a classe de neutralidade.

b) Colaboradores

Os colaboradores tiveram médias parecidas nas classes de concordância parcial e total, de 37% e 38% respectivamente e no somatório de discordância parcial e total o valor agregado foi de 10%. Diferente dos gestores, quando questionados se "gosto de estabelecer objetivos e metas para me sentir desafiado" em 60% das vezes foi selecionada a concordância total.

Tabela 6 – Fator Planejamento por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Gosto de estabelecer objetivos e metas para me sentir desafiado	0	20	50	0	30	0	7	20	13	60
24. Só sei se estou acertando se tiver um planejamento das minhas atividades	0	30	40	20	10	7	13	20	33	27
25. Não consigo fazer nada sem um planejamento bem detalhado	10	0	10	70	10	7	0	13	53	27
3a. Visualizaria todas as etapas projeto	0	0	10	30	60	0	7	7	47	40

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.7 Controle

Sobre a capacidade de acompanhar a execução dos planos elaborados e manter registro e utilizá-los no processo decisório os entrevistados tiveram uma média de 37% de concordância total, 32% de concordância parcial e uma neutralidade de 21%, o somatório de discordância parcial e total obteve 9%.

a) Gestores

Os gestores tiveram em sua grande parte concordância com os quesitos apresentados, tanto total quanto parcial, a média foi de 37% e 33% respectivamente. Destacando-se quando questionados se "buscaria melhorias inovadoras no fluxo operacional" onde 60% concordou totalmente e 30% concordou parcialmente. Por outro lado, quando confrontados se "meus controles me auxiliam na revisão de meus planos" a neutralidade e a concordância parcial foram de 40%.

b) Colaboradores

Assim como os gestores, os colaboradores tiveram sua maior média na concordância total, com média de 38% e 31% para concordância parcial. Ao se depararem com a questão de "quando eu preciso, faço as adaptações necessárias para que as coisas funcionem" a resposta mais selecionada foi a concordância total com 47%.

Tabela 7 – Fator Controle por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Quando é preciso, faço as adaptações necessárias para que as coisas funcionem	10	0	20	30	40	13	0	7	33	47
27. Meus controles me auxiliam na revisão de meus planos	0	10	40	40	10	0	13	20	40	27
8a. Buscaria melhorias inovadoras no fluxo operacional	0	0	10	30	60	0	7	27	20	40

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.8 Persuasão

Capacidade de motivar e convencer pessoas, estimulando e liderando outros, sendo a habilidade de influenciar pessoas quanto a execução de ações ou tarefas que possibilitem o alcance do objetivo. Quando questionados sobre o assunto a maior parte optou pela classe de concordância parcial, sendo 41% das respostas, discordância parcial ficou com 10% e neutralidade com 16%.

a) Gestores

Foi o grupo que obteve o maior número de respostas entre as classes de concordância, sendo 39% para concordância parcial e 37% para concordância total, 20% para neutralidade e apenas 4% quando se soma ambas classes de discordância. Entre seus destaques, quando os gestores foram perguntados sobre "sou capaz de estimular as pessoas a realizarem tarefas para as quais estão desmotivadas" a resposta média de concordância total foi de 60% o mesmo valor de quando são confrontados se "tenho formas de convencer as pessoas a mudarem de opinião". A

maioria das questões sobre o fator apresentou praticamente ou nenhuma seleção entre as classes de discordância por parte dos gestores.

b) Colaboradores

Diferente dos gestores, os colaboradores já apresentaram 16% de respostas na classe de discordância parcial, porém 43% em concordância parcial sendo o mais escolhido entre os entrevistados e maior que a mesma média da classe dos gestores. Ao se depararem com a questão de "percebo as necessidades dos outros e como elas podem ser satisfeitas" a média de discordância parcial foi de 33% e de concordância parcial de 47%, algo parecido foi identificado na pergunta sobre "desempenharia a função de liderança" onde 53% concordaram parcialmente e 20% discordaram parcialmente".

Tabela 8 – Fator Persuasão por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Percebo as necessidades dos outros e como elas podem ser satisfeitas	0	10	30	20	40	0	33	7	47	13
29. Tenho formas de convencer as pessoas a mudarem de opinião	10	0	10	60	20	7	13	7	47	27
30. Posso convencer pessoas a superar conflitos e atuar em equipe objetivando alcançar determinado resultado	0	0	40	30	30	0	0	7	60	33
31. Sei quais as palavras e ações adequadas para estimular as pessoas	0	0	0	40	60	0	20	13	27	40
32. Sou capaz de estimular as pessoas a realizarem tarefas para as quais estão desmotivadas	0	0	10	60	30	0	13	40	20	27
33. Sei que sou capaz de liderar uma equipe e atingir metas	0	0	20	20	60	0	13	7	47	33
2a. Desempenharia a função liderança	0	10	30	40	20	0	20	7	53	20

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.9 Rede de informações

O fator que mede a capacidade do indivíduo de estabelecer uma boa rede de relacionamento com outros indivíduos de forma que possa ser útil para o alcance de seus objetivos, apresentou a segunda maior amplitude entre a discordância total e a concordância total, sendo 2% para discordância total e 45% para concordância total. As médias de discordância são baixas e a neutralidade fica em torno de 18%.

a) Gestores

Os gestores apresentaram 45% de concordância total e 28% de concordância parcial e uma neutralidade de 20%, seus números de discordância são baixos o somatório da discordância parcial e total foi de 7%. Ao se depararem com a afirmação de "se for preciso, pedirei ajuda a especialistas que me ensinem como fazer as coisas da melhor forma" 60% concordou totalmente e 30% concordou parcialmente. Porém ao serem questionados se "procuro manter uma boa rede de relacionamentos com conhecidos, amigos e pessoas que possam me ser úteis" apenas 20% concordou totalmente, o único quesito que apresentou discordância total foi "sou capaz de estabelecer rede de relações e utilizá-la para alcançar meus propósitos" e a média foi de apenas 10%.

b) Colaboradores

Os resultados apresentados pelos colaboradores são parecidos aos resultados dos gestores, pequena mudança na discordância parcial, que é maior para os colaboradores e para neutralidade que é maior para os gestores. É de se notar que a questão "se for preciso, pedirei ajuda a especialistas que me ensinem como fazer as coisas da melhor forma" apresentou 100% de concordância, sendo 60% para concordância total e 40% para concordância parcial. Única questão que apresentou discordância total foi se "buscaria a implementação dos meus projetos captando colegas e chefias" e mostrou apenas 7% das respostas.

Tabela 9 – Fator Rede de informações por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Se for preciso, pedirei ajuda a especialistas que me ensinem como fazer as coisas da melhor forma	0	10	0	30	60	0	0	0	40	60
34. Sou capaz de estabelecer rede de relações e utilizá-la para alcançar meus propósitos	10	0	30	10	50	7	0	27	27	40
35. Procuro manter contato constante com as pessoas de minha rede de relações	0	10	30	40	20	0	7	20	27	47
36. Procuro estabelecer uma boa rede de relacionamentos com conhecidos, amigos e pessoas que possam me ser úteis	0	10	20	20	50	0	27	13	13	47
37. Sempre que posso procuro atender as solicitações que me fazem as pessoas de minha rede de relações	0	0	30	30	40	0	13	13	47	27
1a Buscaria a implementação dos meus projetos captando colegas e chefias	0	0	10	40	50	7	7	20	13	53

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.1.10 Intenção Empreendedora

Um dos quesitos considerados mais importantes, o qual indica diretamente a intenção de obter um negócio próprio, a intenção de empreender teve como média mais alta a classe de concordância total com 46% das respostas, seguido por 35% da concordância parcial, 12% de neutralidade e no somatório das discordâncias o total foi de 6%.

a) Gestores

De início vale destacar que em nenhuma das questões que envolve o fator da intenção de empreender, nenhuma resposta selecionou a classe de discordância total e apenas 3% selecionou a discordância parcial, por outro lado 84% selecionou ao menos uma classe de concordância e apenas 13% ficou na neutralidade. As questões "encaro o fracasso como fonte de aprendizado" e "procuraria auto realização no projeto" obtiveram 50% de concordância total em suas respostas, e essa primeira questão foi a única que apresentou discordância entre as respostas, com 10% de discordância parcial.

b) Colaboradores

Os colaboradores por outro lado, mostram 4% de discordância total, seguido de 4% de discordância parcial. As demais respostas ficaram entre os 77% de concordância, seja total ou parcial, e 11% de neutralidade.

Tanto a questão "desenvolveria o projeto como se fosse proprietário da empresa" e "procuraria auto realização no projeto" mostram 7% de discordância total.

Tabela 10 – Fator Intenção empreendedora por gestores/colaboradores

Questão/Escala Likert	Gestores%					Colaboradores%				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Encaro o fracasso como fonte de aprendizado	0	10	0	40	50	0	7	0	33	60
4a. Desenvolveria o projeto como se fosse proprietário da empresa	0	0	10	50	40	7	7	20	20	47
9a. Procuraria auto realização no projeto	0	0	30	20	50	7	0	13	47	27

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.3 COMPARAÇÃO DOS FATORES DE EMPREENDEDORISMO COM OUTRAS PESQUISAS

Após conseguir coletar os dados dos gestores e colaboradores do grupo industrial de cerâmica de João Pessoa, o objetivo do presente item é comparar os resultados desse estudo com os dados colhidos no artigo de Firmino (2014) sobre o potencial empreendedor dos estudantes do curso de administração da UFPB, campus III. Logo, é necessário comparar os dados principais de ambas pesquisas, tanto sobre o conteúdo do questionário fechado, quanto do perfil de ambos entrevistados.

A amostra de ambas pesquisas é diferente, enquanto uma é voltada para os estudantes do curso de administração de empresas, na Universidade Federal da Paraíba, campus III, a outra pesquisa busca os gestores e colaboradores das indústrias cerâmicas de João Pessoa.

No artigo de Firmino, 93% dos entrevistados afirmaram que buscam de alguma forma o aperfeiçoamento das suas competências pessoais. Já na presente pesquisa, foi mostrado no fator de informações que ao menos 68% concordam de alguma forma que é necessária ter disponibilidade para aprender e demonstrar sede de conhecimento tanto para fatores internos quanto externos. Em relação a

oportunidade, a maioria dos estudantes buscam sempre alguma inovação, 38% dos entrevistados, já os funcionários concordaram totalmente 44% das vezes ao serem questionados sobre oportunidade. Quando voltados a capacidade de encontrar e conseguir operacionalizar formas de fazer as coisas melhor, mais rápidas e mais baratas as respostas de ambos trabalhos são parecidas, tanto os funcionários e os alunos acreditam na importância desse fator, uma pequena diferença para alguns funcionários que tiveram discordâncias nesses quesitos. Sobre a capacidade de acompanhar a execução dos processos, onde se inclui o desenvolvimento mais eficiente das equipes de trabalho, maior parte dos alunos afirmou que sempre ou constantemente estão atentos a esse ponto e os funcionários igualmente.

No quesito de persuasão é onde se encontra as diferenças entre os resultados de ambas pesquisas. Os alunos não são nem instruídos para a importância da persuasão na busca de resultados positivos, já os funcionários, entendem mais a importância do fator, em especial os gestores, que necessitam desse fator para tomada de decisão. Em relação aos alunos, como a persuasão é uma das principais ferramentas do espírito empreendedor, deve ser um dos pilares que se necessita para desenvolvimento do seu potencial empreendedor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar identificar o perfil empreendedor ou intraempreendedor dentro das indústrias cerâmicas de João Pessoa, revelou-se que faz toda a diferença para o sucesso dessa instituição, assim como de outras, pois tais fatores citados nos estudos de Santos (2008), demonstraram que oportunidade, persistência, metas, informações, planejamento, controle, persuasão, rede de relações e intenção de empreender contribuem e muito para o desenvolvimento e o crescimento dos profissionais e assim da própria instituição.

Podendo-se dizer que praticar o empreendedorismo, exige agilidade, criatividade, saber inovar, e não ter medo de arriscar, visualizar possibilidades de negócios onde outros não consigam perceber. todos podemos sim ser empreendedores, entretanto a falta de conhecimento em como proceder como também o espírito empreendedor do indivíduo contará muito na forma em que sua gestão irá se proceder.

A pesquisa demonstrou como os fatores se comportam, observando o modelo teórico de Santos (2008). Também, a escala de potencial empreendedor mostrou ser uma ferramenta eficiente na discriminação do indivíduo potencialmente empreendedor, podendo ser empregado em estudos que almejam conhecer os antecedentes e consequentes do comportamento empreendedor.

Pode-se destacar a diferença entre os gestores e colaboradores, uma vez que as respostas dadas pelos gestores se aproximam mais da concordância com os fatores, dessa forma, considera-se que os gestores têm em mente uma capacidade maior de empreendedorismo/intraempreendedorismo, até pelas tomadas de decisão que se tem diariamente. Os colaboradores por outro lado, tem em suas obrigações diárias o aspecto mais operacional e não tem tantas tomadas de decisões estratégicas na instituição e até por isso pode-se dizer que seu lado empreendedor não é tão utilizado diariamente.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em torno do comportamento do indivíduo intraempreendedor e empreendedor dentro das instituições de ensino superior, outros segmentos industriais e comerciais a fim de comparar o desenvolvimento desse tipo de amostra com os resultados obtidos na presente pesquisa, a fim de refinar este objeto de estudo.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, D. Construção acumula 20 trimestres de queda. **Economia & Negócios**, Estadão. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,construcao-acumula-20-trimestres-de-queda,70002983780>. Acesso em: 11 fev. 2020.
- ANFACER. **O mercado brasileiro**. São Paulo. Disponível em: <https://www.anfacer.org.br/brasil>. Acesso em: 9 mar. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri: Manole, 2012.
- CUSTÓDIO, T. P. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio**. Orientadores: Eduardo Teraoka Tófoli e Ana Beatriz Lima. 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, Lins, SP, 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53972.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006.
- DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor. Entrepreneurship, práticas e princípios. 6. ed., São Paulo: Pioneira, 1987.
- FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28066/entendendo-os-intraempreendedores-como-visionistas>. Acesso em: 21 jul. 2019.
- FIRMINO, D. S. *et al.* Empreendedorismo: um estudo sobre o potencial empreendedor dos estudantes do curso de administração da UFPB, Campus III. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: CNEG, 2014. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/2027>. Acesso em: 15 jan. 2020.
- GARCIA, U. L.; GIMENEZ, F. A. P.; TOLEDO, A. Ações e comportamento intraempreendedores: uma escala de mensuração. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5.,

2008, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: ANEGEPE, 2008. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/?page_id=315. Acesso em: 1 jul. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HASHIMOTO, M.; BELÊ, E. A importância dos gerentes na orientação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 120-144, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/131>. Acesso em: 27 jun. 2019.

INÁCIO JÚNIOR, E.; GIMENEZ, F. A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 107-116, abr./jun. 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28071/potencial-empreendedor--um-instrumento-para-mensuracao/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2020.

LIKUZA, E. S.; MORAES, G. H. S. M. de. Análise do potencial e perfil empreendedor do estudante de administração e o ambiente universitário: reflexões para instituições de ensino. **Revista de Administração: Ensino & pesquisa**, v. 15, n. 3, p. 593-630, jul./set. 2014. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/16/13>. Acesso em: 9 mar. 2020.

ROCHA, C. N.; MENDES, A. A. Importância do perfil empreendedor para os gestores/coordenadores em uma instituição de ensino superior. *In: SEMINÁRIO CIENTÍFICO DA FACIG*, 2., 2016, Manhuaçu, MG. **Anais eletrônicos** [...]. Manhuaçu, MG: FACIG, 2016. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariciocientifico/issue/view/3/showTOC>. Acesso em: 27 jun. 2019.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SANTOS, P. da C. F. **Uma escala para identificar potencial empreendedor**. Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91191/247610.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2019.

SOUZA, E. C. L. de; FRACASSO, E. M.; LOPEZ JÚNIOR, G. S. Empreendedorismo e atitude empreendedora: conceitos e construção de escalas *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 5., 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: ANEGEPE, 2008. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/?page_id=315. Acesso em: 1 jul. 2019.

SOUZA, G. H. S. de *et al.* Escala de potencial empreendedor: evidências de validade fatorial confirmatória, estrutura dimensional e eficácia preditiva. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 324-337, fev. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530x3038-16>. Acesso em: 16 jan. 2020.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. O perfil do empreendedor e seu impacto na gestão dos pequenos negócios. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 14, n. 2, p. 324-337, dez. 2008. Disponível em: http://hp.unifor.br/pdfs_notitia/2501.pdf. Acesso em: 27 jun. 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

Questionário de pesquisa

Pesquisa sobre Comportamento Empreendedor e Intraempreendedor

Caro (a) funcionário (a),

Necessitamos da sua colaboração respondendo este questionário. As suas respostas serão tratadas de forma totalmente **CONFIDENCIAL**, o que significa indisponibilidade dos seus dados, de forma individual, para outras pessoas que não sejam os pesquisadores diretamente envolvidos com a pesquisa. As suas respostas serão somadas as de outras pessoas, o que impossibilitará sua identificação.

A sua colaboração, informando a intensidade de sua concordância, ou discordância, em relação às frases deste questionário é muito importante para o sucesso desta pesquisa. Por favor, não deixe nenhuma frase sem resposta. Não existem situações certas ou erradas. A sua resposta deve refletir o seu comportamento, ou seja, a forma como o Sr. entende as coisas ou age em determinadas circunstâncias. Em caso de dúvida, quanto à escolha adequada, opte por aquela que mais se aproxima da forma como o Senhor agiria, ou se sentiria, no seu dia a dia.

Para cada frase é oferecida uma série de possibilidades que vão de 0 (zero) a 5 (cinco).

Para auxiliar o seu raciocínio é oferecida abaixo uma escala de possibilidades de resposta, com indicações numéricas, e o significado aproximado dos valores apresentados em termos de concordância e discordância. Na sequência abaixo tem uma série de frases para que valore, em termos de concordância/discordância e de acordo com a escala acima. No lado direito tem uma coluna de colchetes para que possa atribuir, dentro deles, o grau da intensidade de sua concordância/discordância. Lembre-se, quanto mais o Senhor se aproxima de 0 (zero) mais discorda do enunciado da frase. Por outro lado, quanto mais se aproxima de 5 (cinco) mais concorda com o enunciado da frase. Coloque o valor (score) que foi definido, como sendo representativo do seu comportamento, no espaço que está dentro dos colchetes.

Dá-se a seguir um exemplo prático para melhor entendimento. Na afirmação “Gosto de realizar coisas novas”, se existir discordância, porém com pouca intensidade, a escolha poderia ser 5, o que representaria só 100% de chances de haver interesse de sua parte em realizar coisas novas.

Gosto de realizar coisas novas [4,0]

Nome: _____ Data de nascimento: __/__/__

Setor: _____ Escolaridade: _____

Data da coleta de dados: ____/____/____

1. Sinto-me capaz de identificar oportunidades de negócios e sair lucrando com isso [____]
2. Vivo em estado de alerta para alguma oportunidade que me possa surgir [____]
3. Creio sinceramente que as oportunidades estão aí para serem identificadas [____]
4. Percebo as necessidades dos outros e como elas podem ser satisfeitas [____]
5. Quando eu levo um tombo levanto e continuo [____]

6. Entendo que os obstáculos existem para serem superados [____]
7. Quando cometo um erro de planejamento, redefino as coisas e vou em frente [____]
8. Busco, de forma permanente, atingir meus objetivos [____]
9. Encaro o fracasso como fonte de aprendizado [____]
10. Não me deixo abater pelo fracasso [____]
11. Não confundo persistência com teimosia e só persisto se vejo chances de sucesso [____]
12. Quando é preciso, faço as adaptações necessárias para que as coisas funcionem [____]
13. Quando é preciso mudar tudo, para ter melhor resultado, mudo [____]
14. Se eu fizer mais rápido, de forma melhor e com menor custo, saio ganhando [____]
15. Não preciso que ninguém me cobre para que eu faça as coisas de forma correta [____]
16. Sei onde pretendo chegar e o quanto pretendo alcançar [____]
17. Sei que posso definir meus rumos de curto, médio e longo prazo [____]
18. Sei determinar claramente quais são meus objetivos e metas [____]
19. Gosto de estabelecer objetivos e metas para me sentir desafiado [____]
20. Se for preciso, pedirei ajuda a especialistas que me ensinem como fazer as coisas da melhor forma [____]
21. Procuro estar informado sobre as coisas pertinentes ao que faço [____]
22. Quando estou em determinado ramo, tenho que aprender tudo sobre ele [____]
23. Busco constantemente novos conhecimentos [____]
24. Só sei se estou acertando se tiver um planejamento das minhas atividades [____]
25. Não consigo fazer nada sem um planejamento bem detalhado [____]
26. Consulto meus registros antes de tomar decisões [____]
27. Meus controles me auxiliam na revisão de meus planos [____]
28. Vejo o planejamento como um guia para controlar as minhas ações [____]
29. Tenho formas de convencer as pessoas a mudarem de opinião [____]
30. Posso convencer pessoas a superar conflitos e atuar em equipe objetivando alcançar determinado resultado [____]
31. Sei quais as palavras e ações adequadas para estimular as pessoas [____]
32. Sou capaz de estimular as pessoas a realizarem tarefas para as quais estão desmotivadas [____]
33. Sei que sou capaz de liderar uma equipe e atingir metas [____]
34. Sou capaz de estabelecer rede de relações e utilizá-la para alcançar meus propósitos [____]
35. Procuro manter contato constante com as pessoas de minha rede de relações [____]
36. Procuro estabelecer uma boa rede de relacionamentos com conhecidos, amigos e pessoas que possam me ser úteis [____]
37. Sempre que posso procuro atender as solicitações que me fazem as pessoas de minha rede de relações [____]
38. Quem não consegue planejar suas atividades tende a fracassar [____]

Se eu fosse iniciar um novo projeto na empresa onde eu trabalho:

- 1a Buscaria a implementação dos meus projetos captando colegas e chefias [____]
- 2a Desempenharia a função liderança [____]
- 3a Visualizaria todas as etapas projeto [____]
- 4a Desenvolveria o projeto como se fosse proprietário da empresa [____]
- 5a Procuraria sempre novas ideias e ações inovadoras [____]
- 6a Não buscaria ter o conhecimento da organização somente atenderia as necessidades da empresa de acordo com a função que executo [____]
- 7a Apresentaria soluções para demais departamentos organização [____]
- 8a Buscaria melhorias inovadoras no fluxo operacional [____]
- 9a Procuraria auto realização no projeto [____]
- 10a Minha prioridade seria atingir lucros [____]
- 11a Frequentemente precisaria pedir a opinião dos outros antes de tomar decisões [____]
- 12a Eu desenvolveria o projeto mesmo sem apoio dos meus superiores [____]